

Verandering en hulpverleners

De strijd tussen verschillende krachten in de jeugdzorg



Harry Rorije
September 2014

Een bijdrage uit het boek: Ch. den Uijl - de Vries, e.a. (red.), In dialoog over veranderen,
Amsterdam: Brave New Books, 2014.

Verandering en hulpverleners

De strijd tussen verschillende krachten in de jeugdzorg

Inleiding

De jeugdzorg is de afgelopen jaren volop in het nieuws geweest. Of het ging over voorbeelden van cliënten waar fouten of foute inschattingen zijn gemaakt en de impact heel groot was zoals het meisje Savanna (Inspectie Jeugdzorg, 2005) of de jongen Pascal (Inspectie voor de Gezondheidszorg, 2007). Of het ging om de schotten in de jeugdzorg en de noodzaak om de sector te transformeren, waarbij is ingezet op een decentralisatie van de jeugdzorg naar de Gemeenten. Blijkbaar is er het een en ander aan de hand in de jeugdzorg.

Verschillende publicaties in dagbladen geven aan dat er spanningen zijn tussen hetgeen hulpverleners willen doen en waarvoor ze intrinsiek zijn gemotiveerd en de veranderingen die op hen afkomen waar ze ook 'iets' mee moeten. Er is ook een duidelijk belang om te zorgen dat spanningen op dit gebied worden vermindert in die sector. Het duidelijkste verband is te leggen met effectiviteit van de Jeugdzorg. Effectiviteit van de hulpverlening is al enkele jaren een belangrijk onderwerp in de jeugdzorg (o.a. van Yperen, 2003; Pijnenburg, 2010). Veel verbeterinitiatieven zijn gericht op deze effectiviteit zoals het gebruiken van nieuwe interventies (van Yperen, 2010) en het meten van de resultaten van behandelprogramma's (MO-groep, 2004). De effectiviteit moet verbeteren om ervoor te zorgen dat er betere zorg/behandeleffecten ontstaan en de kosten van de jeugdzorg in toom kunnen worden gehouden.

Is er dan veel bekend over hoe veranderingen gaan in de jeugdzorg en hoe deze veranderingen een bijdrage kunnen leveren aan de uiteindelijke effectiviteit van de hulpverlening? Op deze vraag kunnen niet echt antwoorden worden gegeven. Er is een gemeenschappelijk gevoel dat veel veranderingen niet beklijven of niet het positieve effect hebben waarop men had gehoopt of leiden tot een organisatieklimaat wat niet optimaal is voor hulpverleners.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de resultaten van een verkennend onderzoek naar de vraag wat er gebeurt diep in de jeugdzorgorganisaties met veranderingen die vooral top-down worden geïnitieerd. Wat is het effect hiervan en in hoeverre zorgen deze veranderingen voor een positieve verandering? Allereerst zal verder ingegaan worden op enkele facetten zoals: kenmerken van jeugdzorgorganisaties, kenmerken van professionals, professionalisering van het vakgebied, relatie met media en publieke opinie en vervreemding in de jeugdzorg. Vervolgens wordt aan de hand van voorbeelden uit 3 organisaties geduid wat er (soms onbedoeld) gebeurt met veranderingen in de jeugdzorg en welke effecten dit teweegbrengt. Aan het einde van dit hoofdstuk worden de inzichten uit het verkennende onderzoek bij elkaar gebracht en wordt er een beeld gegeven over wat mogelijkheden zijn om ervoor te zorgen dat veranderingen leiden tot positieve effecten en beter aansluiten bij de professionals en het lokale klimaat wat heerst in de organisaties. Daarin wordt ook de vraag beantwoord in hoeverre zo'n verandering beheersbaar en maakbaar is en wat het optimum is op het gebied van control versus flow.

Kenmerken van jeugdzorgorganisaties en professionals in deze organisaties

De jeugdzorg is nog een relatieve nieuw beroepsgebied. Van Montfoort en Tilanus (2007) schetsen in hun boek over jeugdzorg & jeugdbeleid dat er door de eeuwen heen altijd vormen van zorg en opvang geweest. In de 1901 zijn de eerste kindwetten ingevoerd, maar pas ruim na de 2e wereldoorlog werden de eerste opleidingen gegeven die specifiek waren voor jeugdhulpverlening en jeugdzorg. Er is in enkele decennia een inhaalslag geweest waarbij medewerkers in de jeugdzorg die voorheen niet een specifieke opleiding hadden genoten zijn vervangen door medewerkers met op MBO, HBO of WO-niveau een passende opleidingsachtergrond. Op dit moment zijn 3 soorten organisaties te onderkennen die zich richten op hulpverlening in de jeugdzorg. Allereerst zijn dat de organisaties die zich richten op opvoedondersteuning, maatschappelijk werk en lichte hulpverlening waarbij er in het algemeen geen sprake is van een gedwongen kader. Dan zijn er de bureaus Jeugdzorg en de Raad voor de Kinderbescherming die een middenpositie innemen. Hier komen complexere zorgdragen langs, moeten soms afwegingen worden gemaakt over dwang en drangmaatregelen en wordt de zorg doorgegeven aan andere instellingen. Als

laatste zijn er de instellingen die de complexere hulpvragen behandelen en hiervoor verschillende interventies en hulp- en zorgmogelijkheden voor aanbieden zoals residentiële zorg, pleegzorg en dagbehandeling.

Wat is nu kenmerkend voor deze organisaties in het kader van verandering en tegen het licht van het spanningsveld control versus flow.

Uit het verkennend onderzoek zijn een paar specifieke kenmerken naar voren gekomen. Allereerst blijkt dat veel organisaties fusieorganisaties zijn. Ze zijn samengesteld uit verschillende kleinere organisaties die de afgelopen jaren bestonden en zijn over het algemeen nog steeds bezig om een vorm van standaardisatie en uniformiteit te creëren. Dit proces is in sommige organisaties al meer dan 5 jaar gaande. Een bijbehorend kenmerk is dat de organisaties groter zijn geworden de afgelopen jaren en rond de 500 medewerkers of zelfs veel meer in dienst hebben. Professionals die het verleden hebben meegemaakt weten in gesprekken nog feilloos te vertellen hoe het voor de fusie was en hoe ze toen met elkaar omgingen. Op dit moment is de staf en directie op grote afstand komen te staan. Medewerkers hebben nauwelijks direct contact met de leiding van de organisatie en deze leiding bevindt zich vaak ook in een ander fysiek gebouw. De afgelopen jaren is ook waar te nemen dat de staf enorm gegroeid is. Administratie, financiën, planning en control en ICT zijn allemaal gegroeid en hebben daardoor ook meer zeggenschap gekregen in de gehele organisatie. Doordat deze grote fusieorganisaties vaak een groot verzorgingsgebied beslaan, zijn er veel locaties waar professionals werken. In 1 van de organisaties kwam naar voren dat zij 61 voordeuren hebben. Allemaal fysieke gebouwen waar professionals en staf aan het werk zijn. Naast het grote verzorgingsgebied wordt dit ook veroorzaakt door de hulpvormen. Residentiële groepen worden vaak klein gehouden om rust te houden en zijn op verschillende locaties gesitueerd. Het is hierdoor voor zowel management als professionals onmogelijk om elkaar goed te kennen in een jeugdzorgorganisatie. Dit zorgt voor enkele consequenties die duidelijk uit het verkennende onderzoek naar voren zijn gekomen. Als eerste de grote afstand, dit zorgt ervoor dat je elkaar niet kent, niet precies wat er speelt en dat vanuit verschillende werelden met elkaar de dialoog aangegaan wordt. Deze perspectieven botsen voortdurend in de jeugdzorg. De tweede consequentie is dat er verschillende snelheden en richtingen zijn in een jeugdzorgorganisatie. Niet iedereen is met hetzelfde thema bezig en er zijn op

diverse plaatsen andere ideeën over wat op een bepaald moment belangrijk en relevant is.

In het verkennende onderzoek is veel gesproken met professionals over hun werkelijkheid en wat ze meemaken in de jeugdzorg. Op de vraag waarom professionals gekozen hebben voor jeugdzorg en hulpverlening is het antwoord eensluidend. Anderen willen helpen, zinvol werk doen en een bepaald idealisme zijn meestal de woorden die terugkomen. Kluft e.a. (2011) hebben onderzoek gedaan naar zingeving in de hulpverlening en geven het volgende aan wat zinvolle hulpverleners doen in hun werk: contact maken, zoeken naar betekenis, luisteren, erkennen van probleem, drijfveren van cliënten achterhalen, en verantwoordelijkheid stimuleren. Hoewel het in het onderzoek van Kluft (2011) ging om hulpverleners voor dak- en thuislozen, wordt dit beeld bevestigd door een onderzoek van CNV (2008) over zingeving in het werk en het eigen verkennend onderzoek en de publicatie van Pijnenburg (2010). In deze publicatie wordt aangegeven wat effectieve hulpverleners doen. Dat is vooral een alliantie aangaan met cliënten. Dit is ook terug te zien uit het verkennende onderzoek. Hulpverleners zijn er vooral op gericht om een verbinding aan te gaan met cliënten. Dat is de primaire oriëntatie van hen. En dan is er nog de organisatie waar je als hulpverlener ook een verbinding mee moet aangaan. Echter dit zit minder in de genen van een hulpverlener. Deze oriëntatie is een belangrijk facet wat mee speelt bij veranderingen in de jeugdzorg.

Het vakgebied van de jeugdzorg is vrij jong, zoals eerder opgemerkt. Dit betekent ook dat er nog een belangrijke professionaliseringsslag gaande is. De afgelopen jaren is veel werk gemaakt van onderzoek naar effectiviteit van interventies (zie hiervoor publicaties zoals van Yperen (2010)). In de loop der jaren is een groot scala aan interventies ontstaan, waarbij de verwachting is dat de komende jaren een opschoning zal plaatsvinden. Daarnaast zijn er richtlijnen in de jeugdzorg in ontwikkeling voor professionals die de komende jaren geïmplementeerd gaan worden en ontstaat er op dit moment een beroepsregister waar hulpverleners zich gaan inschrijven (HBO-raad, 2007). Op zichzelf positieve ontwikkelingen om te zorgen dat hulpverleners meer kennis hebben en meer gebruik gaan maken van evidence based methoden. Aan de andere kant blijkt uit onderzoek (zie Pijnenburg 2010) dat de belangrijkste werkzame factor in de jeugdzorg het handelen van de professional zelf is (zie:

Lambert, 1992; Wampold, 2001; Carr, 2009 en Thomas, 2006). In het rapport *Bouwstenen voor betrokken jeugdbeleid van de wetenschappelijke raad voor het regeringsbeleid* (2007) wordt aangegeven dat op dit moment veel geld en hoge verwachtingen worden gezet op de effectieve interventies. Dit zal zeker positieve effecten opleveren, maar voorlopig geen basis bieden voor alle jeugdzorg. De komende tien tot twintig jaar wordt niet meer dan tien tot twintig procent van de jeugdzorg 'evident based'. Tachtig tot negentig procent van het werk blijft gebaseerd op het vermogen van de uitvoerend medewerkers om adequaat te handelen in onvoorziene omstandigheden. De professionaliseringsslag en professionaliseringsdrang heeft wel tot gevolg dat er steeds meer voorgeschreven wordt voor professionals. De professionele ruimte wordt steeds kleiner ervaren. Van der Lans (2008) spreekt zelfs over het heroveren van de werkvloer door professionals.

De kleinere ruimte wordt niet alleen veroorzaakt door verdergaande professionalisering. De rol van media en publieke opinie levert daar ook een grote bijdrage aan. Incidenten die breed uitgemeten worden in de media zoals de jongen Brandon of het meisje Savannah zorgen voor steeds meer regels en protocollen om te voorkomen dat dit soort situaties in de toekomst nog vaker voorkomen. De politiek en maatschappij probeert grip (control) te krijgen op het werk van professionals in de jeugdzorg. De druk op professionals neemt op die manier alleen maar toe. Als hulpverlener sta je in de schijnwerpers. Je moet maar afwachten wat er met je gebeurt als er iets ergs aan de hand is met een kind of gezin. Deze druk is terug te zien in de ziekteverzuimcijfers en verloop van medewerkers. Het ziekteverzuim in de jeugdzorg is al geruime tijd ruim één procent hoger dan het landelijk gemiddelde (FCB, 2010) en het verloop is al enkele jaren tussen de 10 en 15% (FCB, 2009). Uit onderzoek naar jaarverslagen van organisaties in de jeugdzorg worden zelfs extreem hoge scores gemeld zoals ziekteverzuim van 10% en verloop van 30% van de medewerkers in bepaalde jaren. Bij jonge professionals is dit uitstroompercentage zelfs aanmerkelijk hoger volgens de jaarverslagen.

Deze ontwikkelingen zorgen voor reacties cq. gevolgen bij hulpverleners en patronen in de jeugdzorg die in het kader van deze bijdrage interessant zijn om mee te nemen. Hiervoor worden de begrippen verwaarlozing en vervreemding gehanteerd om te duiden wat effecten zijn. Twee voorbeelden van

(oud)bestuurders in de Jeugdzorg geven duidelijk aan dat vervreemding en emotionele verwaarlozing een issue zijn in deze sector. In het artikel *Vervreemding of Vrienden* (Anthonio, 2009) wordt bijvoorbeeld aangegeven dat de jeugdzorgsector in toenemende mate vervreemd van zijn eigen oorsprong: de kwaliteit van leven van mensen verbeteren. Anthonio geeft aan dat we misschien de mens in de jeugdzorginstelling als het ware opnieuw moeten ontdekken. De zorgafhankelijke mens is de afgelopen decennia verdwenen in de jungle van stapels dossiers, regels, procedures, zorgcategorïën en overvolle en daardoor onbruikbare managementinformatiesystemen. Niet alleen de zorgvrager, maar ook de hulpverleners en professionals vervreemden steeds meer van de organisatie en hun werk. In toenemende mate keren zij de zorgsector, vanwege vervreemdingsprocessen als gevolg van bureaucrativering en administratieve werkdruk, de rug toe. Wiel Janssen (2010) heeft een boekje geschreven (*vertrouwen in de jeugdzorg*) over zijn 30 jaar lange ervaring als bestuurder in die sector. Hij geeft het volgende aan: “De professionals in de jeugdzorg weten in alle onzichtbaarheid vaak wel het verschil te maken voor kwetsbare kinderen. De meest ervaren werkers hebben geleerd hoe ze creatief met de hindernissen in het systeem kunnen omgaan en welke collega van de andere instelling ze moeten bellen om een uitweg te vinden. In de opstart van het verkennende onderzoek is meerdere keren gevraagd of deze begrippen relevant zijn binnen de jeugdzorgsector. In bijna alle gesprekken werd aangegeven dat er best eens sprake kan zijn van vervreemding en verwaarlozing in jeugdzorgorganisaties die bepalend kunnen zijn hoe hulpverleners zich verhouden tot organisaties en veranderingen. Emotionele verwaarlozing en vervreemding lijken langdurige ontstaansprocessen te zijn (zie o.a. Kampen en Schuiling, 2005; Vroemen, 2005; Van Dinten, 2002). Verder is er nog niet heel veel bekend over dit begrip. In 2011 is het boek ‘Verwaarloosde organisaties: introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals’ verschenen door Joost Kampen. Hij heeft onderzoek gedaan naar dit fenomeen waarover nog vrij weinig bekend was in organisatiecontext. Vandaar dat hij het een ‘nieuw concept’ noemt.

Dit roept de vraag op hoe de jeugdzorg verder moet en hoe we moeten omgaan met het spanningsveld tussen het willen uniformeren, beheersen, voorkomen van incidenten en het ruimte geven aan professionals die elke op een unieke manier een alliantie met een client aangaat en vanuit die alliantie aan het werk

is. Dat er een soort onbalans is ontstaan wordt bevestigd door de parlementaire werkgroep toekomstverkenning Jeugdzorg (2010). Zij geeft in haar rapport Jeugdzorg Dichterbij aan dat medewerkers in de jeugdzorg en andere professionals die met kinderen en gezinnen werken veel meer het vertrouwen en de ruimte moeten krijgen om daadwerkelijk hulp te verlenen en waar enigszins mogelijk worden gevrijwaard van administratief werk, zoals indicaties.

Aangescherpte vraag

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat de jeugdzorg en de positie van hulpverleners een complex geheel is. Het is niet makkelijk om iets te veranderen in deze context waarbij verschillende krachten en patronen invloed hebben op de verandering. In deze bijdrage proberen we inzicht te krijgen op de volgende vraag.

Hoe kunnen veranderingen succesvol worden gerealiseerd in de jeugdzorg waarbij rekening wordt gehouden met de complexe omgeving en haar invloed en waarbij recht wordt gedaan aan professionals en hun professionele ruimte?

De diepte in

Om de vraag te beantwoorden dalen we af in 3 jeugdzorgorganisaties. In deze organisaties zijn veel individuele en groeps gesprekken gehouden over: wat professionals beleven in organisaties, hoe verbonden ze zich voelen met de organisatie en anderen en hoe ze veranderingen ervaren. Allereerst wordt er per organisatie ingegaan op de bevindingen op de vraag. Daarna worden de bevindingen uit deze 3 organisaties met elkaar in verband gebracht en geabstraheerd om tot inzichten te komen hoe veranderingen in jeugdzorgorganisaties verlopen en wat er mogelijk is om ervoor te zorgen dat deze veranderingen succesvoller worden rekening houdende met de complexe omgeving en aandacht voor ruimte voor professionals. Vervolgens worden de bevindingen vertaald (waar mogelijk) naar andere domeinen zoals onderwijs en veiligheid waar ook professionals werken die te maken hebben met de politiek, rol van publieke opinie en een toenemende druk op beheersbaarheid.

De 3 casussen

6 residentiële teams LVG in West Nederland

De eerste casus betreft een onderzoek naar de beleving van medewerkers van een grote landelijke zorgaanbieder voor Verstandelijk Gehandicapten. In deze organisatie is gesproken met medewerkers van 6 teams die zorg verlenen aan jongeren met een licht verstandelijk beperking.

De organisatie is een zeer grote organisatie waar meer dan 10.000 medewerkers werkzaam zijn in Nederland. De 6 teams zijn bij elkaar gesitueerd in dezelfde regio en vallen onder 2 teamleiders die de rechtstreekse leiding op zich nemen en die verantwoording afleggen aan 1 regiomanager. In het onderzoek bij deze organisatie is met de medewerkers vooral gesproken over welke gebeurtenissen impact hebben op het welbevinden van hen als hulpverlener. Dit kunnen allerlei gebeurtenissen zijn die ontstaan vanuit het centrale niveau van de organisatie, vanuit de regio, binnen het team of in het persoonlijke leven. Vervolgens is aan de hand van de Zelfkonfrontatiemethode bepaald welke emoties de gebeurtenissen oproepen. Vervolgens zijn de resultaten en analyse van het onderzoek teruggekoppeld aan de hulpverleners, teammanagers en andere leden van het managementteam.

Vanuit verandertrajecten ontstaan er gebeurtenissen die wel of niet betekenisvol zijn voor organisatieleden. Bijvoorbeeld een nieuwe werkwijze is zo'n gebeurtenis, of een andere organisatiestructuur of een training die is gegeven. Veranderaars denken vooral vanuit interventies om verandering teweeg te brengen in de realiteit. In dit onderzoek is andersom gekeken. Welke gebeurtenissen hebben impact op hulpverleners, of ze nu wel of niet afkomstig zijn van een gepland verandertraject. Uit het onderzoek kunnen een aantal opmerkelijke conclusies worden getrokken.

Bij de inventarisatie van gebeurtenissen die impact hebben op het welbevinden van hulpverleners blijkt dat veel gebeurtenissen lokaal zich afspelen in de teams. en geen relatie hebben met een gepland organisatieverandertraject. Voorbeelden van deze lokale gebeurtenissen (in aflopende volgorde van het aantal keren dat het genoemd is) zijn: agressie van ouders/cliënten, gebeurtenissen die impact

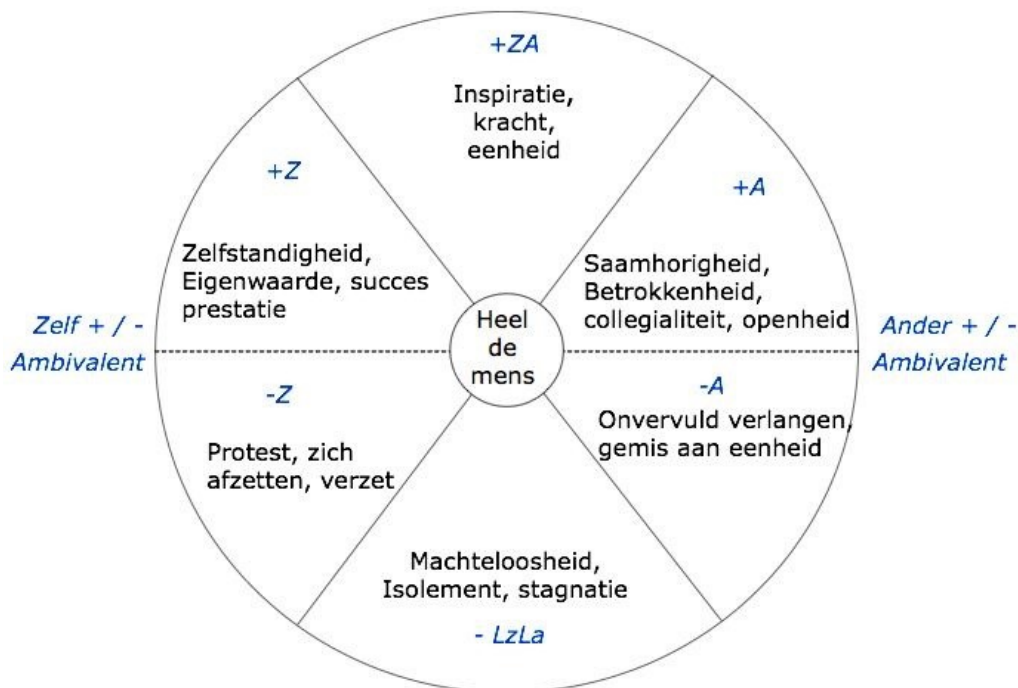
hadden op teamgevoel, relatie met de client, relatie tussen medewerker en teammanager, start en afsluiting van teams. Slechts 2 organisatie-verandertrajecten die centraal geïnitieerd zijn (verandering van de dienstindeling en van de organisatie-inrichting) komen een paar keer voor in de gesprekken.

De conclusie kan worden getrokken dat bij deze 6 teams de gebeurtenissen van buiten weinig impact hebben en dat lokale gebeurtenissen een veel grotere impact hebben. Navraag bij de hulpverleners leert dat de volgende patronen aanwezig zijn in een instelling met residentiële teams die fysiek op afstand van elkaar zitten.

Het lokale team is gezamenlijk verantwoordelijk voor de hulpverlening. Het is daarom belangrijk om een goede onderlinge relatie te hebben en op elkaar te kunnen vertrouwen. Omdat er regelmatig spanningen voorkomen met cliënten en ouders is er een grote behoefte aan veiligheid onder elkaar. Dit zorgt ervoor dat er veel aandacht wordt gegeven aan onderlinge verbondenheid, waardoor automatisch de verbondenheid met de rest van de organisatie minder aandacht krijgt. De teamleiders zitten op een andere lokatie en komen regelmatig langs. Met hen wordt niet alles gedeeld. Eerst deel je als hulpverlener je zorgen/angsten en andere emoties met je collega's. De teamleider is een relatief buitenstaander die niet alles meemaakt. De meest hulpverleners werken parttime. In zo'n parttime baan is de eerste zorg de client. Pas als je daarmee klaar bent, heb je tijd om ontwikkelingen en nieuws vanuit de organisatie bij te houden. Door de steeds grotere druk op verantwoording en controle, is er nauwelijks tijd beschikbaar om je te verbinden met de grote organisatie.

Met de hulpverleners is onderzocht welke emoties de gebeurtenissen oproepen. Op die manier werd inzichtelijk welke impact de verschillende gebeurtenissen hebben. Om dit in kaart te kunnen brengen is gewerkt met de Zelfkonfrontatiemethode (ZKM) van Hubert Hermans. Deze methode is gebaseerd op twee grondmotieven. Hermans (1986, 2006) geeft aan dat bij personen op het psychische vlak twee grondmotieven werkzaam zijn die aan het menselijk ervaringsproces dynamiek en richting geven. Het ene motief zorgt ervoor dat de persoon gericht is op bevestiging van zichzelf (het Z-motief), het andere motief doet de persoon zoeken naar eenheid en verbondenheid met iets

of iemand anders (het A-motief). Beide motieven zijn even belangrijk voor een persoon en de uitdaging van een persoon is om beide grondmotieven tot hun recht te laten komen. De wijze waarop dat gebeurt is voor iedereen verschillend. Het leven is een aaneenschakeling van betekenisvolle gebeurtenissen of omstandigheden in het verleden, heden en toekomst. Deze gebeurtenissen worden in positieve of negatieve zin als belangrijk ervaren. Al deze factoren die zich aan iemands leven laten onderscheiden, noemt Hermans ‘waardegebieden’. Een waardegebied is wat een mens, reflecterend over zijn verleden, heden of toekomst als belangrijk ervaart, in positieve of negatieve zin. De waardegebieden staan niet los van elkaar, ze vertonen samenhang, wat door Hermans het ‘waarderingssysteem’ van een persoon wordt genoemd. Aan de hand van 24 emoties kan een gebeurtenis geplaatst worden in de waardegebieden. Het model is hierna weergegeven.



In het onderzoek is een analyse gemaakt welke gebeurtenissen vooral zich afspelen in het waardegebied +ZA en waarbij een persoon inspiratie, kracht en eenheid ervaart en naar gebeurtenissen in het waardegebied -LzLa waar personen machteloosheid, isolement en stagnatie ervaren. Uit het onderzoek blijkt dat agressie van cliënten/ouders zorgen voor gevoelens van

machteloosheid, isolement en stagnatie. Mooie momenten met cliënten, samenwerking met teamleden zorgt voor inspiratie, kracht en eenheid. Uit de onderzoeksresultaten is niet af te leiden dat veranderingstrajecten zorgen voor inspiratie, kracht en eenheid. Als gebeurtenissen behorende bij deze verandertrajecten zijn genoemd dan is de impact veelal negatief en leidt tot: protest, of een onvervuld verlangen of gevoel van machteloosheid.

In de terugkomsessies zijn de resultaten met elkaar besproken en is er een gemeenschappelijk een rode draad gehaald uit de onderzoeksresultaten. In het kader van deze bijdrage zijn de volgende resultaten van belang om te noemen.

Hulpverleners gaan vanuit hun zingeving vol voor de client, ervaren onderlinge saamhorigheid binnen het team en geen verbondenheid met de rest van de organisatie. Door de lokale focus is er geen netwerkende houding en kent men elkaar nauwelijks. Hierdoor komt kennisdeling tussen de teams niet van de grond. Zorgen over de toekomst (bijv. decentralisatie jeugdzorg) blijven lokaal rondzingen en er ontstaat slachtoffergedrag naar de organisatie.

Organisatieveranderingen landen niet in de lokale teams en de houding t.o.v. die veranderingen is over het algemeen negatief. De afstand wordt door de hulpverlener niet overbrugd en evenmin door staf en leiding. Het gevoel is zelfs dat ondanks goede intenties de afstand steeds groter wordt. Er zijn 2 leefwerelden te onderscheiden in de organisatie. Die van staf en leiding en die op een eigen lokatie met elkaar betekenis geven aan de organisatie, gebeurtenissen en veranderingen en de lokale leefwereld van een team. De leefwereld waar ze zich afzonderen van de rest van de organisatie en proberen met elkaar een hecht team te zijn om de druk, stress en agressie gezamenlijk het hoofd te kunnen bieden en te kunnen verwerken.

Jeugdreclassering en jeugdbescherming in 2 regio's van een Bureau Jeugdzorg

De tweede casus betreft de jeugdreclassering van een Bureau Jeugdzorg (BJZ) in Nederland en medewerkers van de jeugdbescherming uit 2 verschillend regio's van hetzelfde BJZ. Ook hier is verkennend onderzoek gedaan naar het welbevinden van hulpverleners en wat impact heeft op dit welbevinden. Vanuit deze benadering komt logischerwijs ook in het onderzoek naar bod hoe veranderingen verlopen binnen de organisatie en hoe de spanning wordt

ervaren tussen streven naar uniformiteit/standaardisatie en streven naar professionele ruimte binnen een positief werkend organisatieklimaat.

De jeugdreclassering is 1 afdeling van zo'n 40 - 50 medewerkers met verschillende teams die op 1 lokatie met elkaar zijn gehuisvest. De lokatie is niet dezelfde als waar de leiding en de staf van de organisatie werken.

Jeugdreclasserders helpen jongeren die van de rechter een straf of maatregel hebben gekregen. Het doel is ervoor zorgen dat jongeren niet meer de fout in gaan en het rechte pad gaan bewandelen. Door complexe gezinssituaties en persoonlijke problematiek is dit een complexe opdracht voor jeugdreclasserders.

De jeugdreclassering was een aantal jaren geleden een zelfstandige organisatie wat in de gesprekken nog te merken is. Sommige medewerkers nemen nog steeds de telefoon op met 'u bent verbonden met de jeugdreclassering' in plaats van Bureau Jeugdzorg. Uit de gesprekken blijkt dat ook hier de lokale context veel meer impact heeft op denken en handelen dan de organisatie als geheel. Men waardeert het eigen lokale klimaat hoger dan het totale organisatieklimaat. Ook de gebeurtenissen binnen de eigen afdeling worden positiever gezien dan gebeurtenissen 'buiten'. Er is weinig verbondenheid met andere werksoorten zoals jeugdhulpverlening en jeugdbescherming. Het blijkt dat jeugdreclasserders bijvoorbeeld andere overtuigingen hanteren dan jeugdbeschermers. Ze zijn over hoe jeugdbeschermers werken niet al te positief. Dit geldt echter ook andersom vanuit het onderzoek binnen de jeugdbescherming. Ook hier geldt dat men hard werkt (een behoorlijke caseload) en daardoor weinig tijd heeft om zich te verdiepen in wat er verder in de organisatie gebeurt. In de terugkoppeling werd opgemerkt dat er veel veranderingen van boven komen die het domein binnendringen wat door professionals als hun domein wordt ervaren. Omdat de leiding enorm gemotiveerd is en het graag goed wil doen ontbreekt een soort hitteschild naar de organisatie. Medewerkers geven aan dat ze het gevoel hebben op hun tenen te lopen door de werkdruk en druk van alle veranderingen en dat ze geen nee mogen zeggen tegen deze veranderingen. Ze mogen wel participeren, maar dit heeft in hun beeld weinig impact. In het gesprek blijkt voorts dat er een beheersreflex wordt onderkend. Is er iets mis, gaat er iets verkeerd, dan is overwegend de reflex om het probleem op te lossen met aanscherping van

protocollen, regels of templates. Interessant is dat de hulpverleners aangeven dat ze het moeilijk vinden om nee te zeggen tegen veranderingen waarin ze niet geloven of tegen andere zaken die spelen. Er is een grote loyaliteit en conflicten gaat men liever niet aan. Hier speelt het verleden ook een belangrijke rol waar een groot conflict met een manager was en waar nog veel negatieve emoties over zijn. Dit geheel beschouwend kan het volgende patroon worden geabstraheerd. Door 2 belevingswerelden (staf/leiding en lokaal) en een beheersreflex wordt het professionele domein regelmatig geconfronteerd met veranderingen die zorgen voor minder regelruimte. Doordat er een grote loyaliteit is, men het werk goed wil doen en conflicten vermeden worden ontstaat er geen tegendruk. Hierdoor gaan de veranderingen gewoon door, ondanks het ‘meestribbelen’. De verminderde regelruimte zorgt voor steeds meer werkdruk die men collectief probeert op te vangen. In het gesprek werd de zorg uitgesproken dat men het gevoel heeft op het randje te zitten van wat men nog aankan.

Na de jeugdreclassering is onderzoek verricht binnen 2 regio’s van de jeugdbescherming. Er is gekozen voor 2 regio’s omdat de leiding duidelijke verschillen ervaart in deze regio’s, terwijl 1 regiomanager al enkele jaren verantwoordelijk is voor beide regio’s.

Opvallend is dat ook hier het lokale organisatieklimaat (de eigen teams/regio) hoger wordt gewaardeerd dan het klimaat van de gehele organisatie. Positief gewaardeerd in het lokale klimaat is de steun en het vertrouwen onderling. Het is blijkbaar erg belangrijk in het werk van een hulpverlener. Je maakt moeilijke situaties mee en je eigen collega’s zijn de eersten waar je steun zoekt om hier mee om te kunnen gaan. Er zijn duidelijke verschillen waar te nemen hoe de ene of de andere regio omgaat met de veranderingen die op hen afkomen. Ik noem de beide regio’s voor het gemak Regio A en Regio B.

Regio A is een zeer stabiele regio. De lokale leiding is er al jaren en er is weinig verloop onder het personeel. De regio ligt in een landelijk gebied waar al een bepaald onderling saamhorigheidsgevoel is. Men werkt zeer organisch met elkaar. Als je een situatie hebt met een client die je wil delen dan overleg je direct met een paar mensen. Dit kan ook een andere teamleider of gedragskundige zijn dan degene waar je officieel mee bent verbonden. De gedachte hierachter is dat je snel mogelijk ondersteuning moet kunnen krijgen

en niet afhankelijk mag zijn als hulpverlener van vakanties, ziektes of andere afwezigheidsmogelijkheden van leidinggevenden. Op deze manier is er een grote onderlinge band. Men kent elkaar goed en loopt makkelijk bij elkaar binnen waar het ‘normaal’ is dat je eigen dilemma’s deelt met collega’s. Bij veranderingen fungeert het lokale management als een soort hitteschild. Ze gaan eerst in gesprek met de algemene leiding over nut en noodzaak en wat de consequenties van de verandering zijn. Uit andere gedeelten van de organisatie hoor ik dat deze regio het altijd wel anders weet te regelen of ervoor kan zorgen dat de verandering in deze regio niet wordt doorgevoerd. Qua resultaten is deze regio al jaren de best presterende. Hoge clienttevredenheid, hoge caseload, weinig verloop en een laag ziekteverzuim.

De andere regio (regio B) kent een andere historie. Het is hier een komen en gaan van teamleiders geweest. Ook zijn er een jaar of vier terug grote spanningen geweest met de algemene leiding. De teams en medewerkers werken hier minder intensief met elkaar. In tegenstelling tot regio A is het hier individualistischer. Dit komt ook terug in de werkwijze. Voor een jeugdbeschermer is hier 1 keer in de 3 à 4 weken een triade (bespreking met teamleider en gedragskundige). Die zijn al lang van te voren ingepland. Het ziekteverzuim in deze regio is significant hoger. Dit betekent dat casus door andere collega’s moeten worden overgenomen. Dit wordt door de teamleiders ervaren als leuren met zaken. Verder is deze regio verantwoordelijk voor een redelijke grote stad en is de regionale saamhorigheid minder. Bij veranderingen wordt door de teamleiders voornamelijk de ‘tell en sell’ strategie toegepast. Van de hulpverleners krijg ik terug dat ze voor de vorm gehoord worden, maar dat toch al lang is besloten dat de verandering doorgaat. Feitelijk wordt er hier ‘netjes’ langs elkaar gewerkt. De leiding heeft bepaalde doelstellingen (veranderingen doorvoeren, bepaalde workload verdelen over de medewerkers) en de medewerkers proberen hun eigen bordje zo overzichtelijk mogelijk te houden en extra gevraagde inspanningen af te houden.

In het kader van control en flow valt op bij dit BJZ dat het lastig is voor hulpverleners om een soort collectieve tegenkracht te ontwikkelen om met de leiding ‘stevig’ het gesprek aan te gaan over de veranderingen die impact hebben op het professionele domein van de hulpverlener. Is dat bij de jeugdreclassering vooral de loyaliteit die zorgt voor weinig ‘tegenkracht’, in regio

Bij de jeugdbescherming is het vooral het gemis aan collectiviteit. Regio A gaat wel het gesprek aan en levert wel een gezonde ‘tegenkracht’, dit is vooral te danken aan de grote mate van collectiviteit, de rolopvatting van de lokale leiding (hitteschild zijn) en de goede prestaties. Als je het al jaren goed doet, dan heb je ook wat te vertellen.

Het beeld wat uit dit onderzoek is ontstaan is dat de veranderingen in regio A beter landen dan bij de andere onderzochte organisatiedelen. In regio A is er echt op gekauwd met elkaar, is het gesprek aangegaan over wat het betekent, hoe het het beste vorm kan krijgen in de werkwijze in die regio en is er meer acceptatie. Consequentie is wel dat de gerealiseerde verandering er anders uitziet, dan vooraf bedacht. Verder is er een negatieve houding ten opzichte van centraal geïnitieerde organisatieveranderingen. Deze veranderingen worden over het algemeen niet als een verbetering gezien, maar worden ervaren als: extra werk, extra verantwoording en minder speelruimte.

De impact van een organisatiebreed implementatietraject bij een organisatie voor Jeugd- en opvoedhulp

De derde organisatie is een grote Jeugd- en opvoedhulp organisatie in het Zuiden van het Land. De medewerkers in de organisatie hebben al veel meegemaakt. Er zijn veel wisselingen in de centrale en lokale leiding geweest. Ook tijdens het onderzoek is er weer een wisseling geweest op de beide niveaus van leidinggevenden. Uit de gesprekken komt naar voren dat medewerkers zeer argwanend zijn naar het management en wat er geïnitieerd wordt vanuit de centrale staf. Volgens de inzichten van Kampen (2011) kun je deze organisatie typeren als een ‘verwaarloosde’ organisatie. Er is waar te nemen dat medewerkers zich terugtrekken in hun eigen teams en fysieke locaties (meer dan 60) en nauwelijks nog het gesprek aangaan met de leiding.

Besloten is om een organisatiebreed implementatietraject te realiseren. De gedachte is dat het belangrijk is dat niet alleen de client in beschouwing wordt genomen bij de hulpverlening maar het hele systeem waarin de client zich begeeft. Het traject wat gaat om het introduceren van systeemgericht werken moet ook nog een ander effect teweegbrengen, namelijk een gemeenschappelijke taal en grotere verbondenheid. Projectmatig is deze verandering zeer

professioneel aangepakt, worden eigen trainers opgeleid en krijgt iedereen in de organisatie deze training. Trainingsgroepen worden zodanig samengesteld dat mensen elkaar leren kennen en het hele traject wordt afgesloten met een plenaire slotconferentie. In het onderzoek is één van de vragen aan medewerkers die ik individueel of in groepsverband spreek, wat het effect van de training is in hun werk. Op alle plekken wordt aangegeven dat het bij de training is gebleven en dat de inzichten van de training daarna geen plek hebben gevonden in de werkwijze van de teams. Te concluderen is dat de inhoudelijke vernieuwing mislukt is. Er is geen waarneembare verandering in de werkwijze ontstaan. Bij het doorvragen waarom dit niet gelukt is, komen de volgende analyses naar boven. Door de doelstelling om elkaar in de organisatie beter te leren kennen zijn medewerkers gemixt in de trainingsteams. Uitvoerende teams hebben op die manier niet met elkaar het gesprek in de training aan kunnen gaan, wat de inzichten betekenen voor hun werk. Er is dus geen vertaalslag gemaakt. Daarnaast zijn er veel verschillende werkvormen in de organisatie. Er is pleegzorg, ambulante hulp, dagbehandeling, residentiële zorg, vrouwenopvang & hulpverlening en hulp aan alleenstaande minderjarige vreemdelingen. Al deze werksoorten hebben hun eigen uitdagingen waarbij het niet werkt om één centraal gedachtegoed als ‘saus’ over deze werksoorten te gieten. Iedere werksoort zal zijn eigen betekenis er aan moeten geven. Verder kwam naar voren dat de meeste werksoorten niet zaten te wachten op dit implementatietraject. Er was zeker behoefte aan verdere professionalisering en verbetering bijvoorbeeld in de pleegzorg en bij de dagbehandeling, maar voor wat professionals zelf in gedachten hadden, was geen tijd en ruimte door dit implementatietraject.

Conclusie uit deze casus is dat er een goed projectmatig opgezet en uitgevoerd implementatietraject totaal niet is geland in de organisatie. Dit heeft te maken met de kenmerken van de organisatie. Deze kenmerken zijn: veel fysieke locaties, grote lokale verbondenheid en weinig algemene verbondenheid, wantrouwen naar het management, een ‘onveilige’ omgeving om te leren en veel verschillende werksoorten. Er is te weinig aangesloten op de lokale context die er is en zeer verschillend is.

Analyse en beschouwing van de 3 casussen

In het vorige hoofdstuk is geschetst wat er gebeurt binnen 3 verschillende organisaties met geplande veranderingen. In dit hoofdstuk worden de casussen met elkaar in verband gebracht en wordt naar boven gehaald wat er uit de 3 casussen is te leren ten aanzien van de centrale vraag in dit hoofdstuk. Deze centrale vraag is: Hoe kunnen veranderingen succesvol worden gerealiseerd in de jeugdzorg waarbij rekening wordt gehouden met de complexe omgeving en haar invloed en waarbij recht wordt gedaan aan professionals en hun professionele ruimte?

Uit de 3 casussen is te halen dat er een aantal facetten zijn die er toe doen bij veranderingen en die in meer of mindere mate bij alle 3 organisaties spelen. Deze facetten zijn: de vele fysieke locaties, veranderingen dringen door in het professionele domein, centrale veranderingen worden niet gezien als verbeteringen, weinig tijd en ruimte om te verbinden met de organisatie, lokaal zijn andere onderwerpen actief, weinig collectieve ‘tegenkracht’, fysieke afstand leiding en medewerkers, verhouding met teamleider en management gaat boven inhoud,

Veel fysieke locaties

Bij alle drie organisaties is de situatie dat er op veel locaties wordt gewerkt. Deze locaties zijn over het algemeen klein. Soms is dit één groep waar 8 hulpverleners werken. Bij BJZ zijn de locaties wat groter. Deze verscheidenheid zorgt voor een grote lokale verbondenheid en een sterk lokaal discours. Discours is volgens Homan (2005) de geconstrueerde verhalen van een groep die deze groep als werkelijkheid ervaart. De lokale discours kan sterk verschillen, doordat het discours in lokale interactie tot stand komt. Zo’n lokaal discours gaat over: wat is goed, wat vinden we niet goed, hoe werken we hier, wat vinden we van het management en de organisatie, hoe vinden we dat met ons wordt omgegaan, etc. Het lokale discours is daarmee bepalend hoe veranderingen ontvangen worden bij zo’n kleine groep. Dit is moeilijk te voorspellen volgens Homan, omdat je meestal niet weet wat het discours is. Daardoor kunnen er onvoorspelbare reacties van groepen zijn. De grote lokale verbondenheid zorgt er automatisch voor dat er een lagere verbondenheid is met de gehele organisatie.

Veranderingen dringen door in het professionele domein

In het onderzoek komt naar voren dat professionals de veranderingen die vanuit de centrale organisatie komen vooral ervaren als een indringing in het professionele domein. Zelden ontstaat een beleving dat de verandering positief is en leidt tot een vergroting van de professionele ruimte. In dit kader is het Oerconflict in organisaties interessant om te noemen. Caluwé en Vermaak (2006) geven aan dat er in professionele organisaties een oerconflict is. Dit oerconflict gaat over in hoeverre managers mogen doordringen in het professionele domein of professionals in het managersdomein. Doordringen in andermans domein levert een natuurlijke tegenreactie op die ervoor zorgt dat er meer afstand komt tussen de 2 groepen. Weggeman (2007) geeft aan dat managers ervoor moeten zorgen dat ze niet te veel leiding willen gaan geven aan professionals, maar dat er vooral een faciliterende houding moet zijn.

Centrale geïnitieerde veranderingen worden niet gezien als verbeteringen

Over het algemeen worden de centraal geïnitieerde veranderingen door professionals niet ervaren als verbeteringen. Ze worden weinig genoemd als impactvolle gebeurtenissen en er zijn meer negatieve dan positieve emoties over deze veranderingen. Lokaal wordt er vaak verschillende gewerkt (en is er een sterk lokaal discours) waardoor centrale geleide veranderingen zelden goed zullen passen bij de lokale situatie. De wens van managers tot uniformiteit en standaardisatie is lastig te realiseren in een organisatie waar in de praktijk veel verschillen voorkomen. Een voorbeeld hiervan is dat één van de partijen alle professionele interventies (zie dit als behandelmethoden) had geïnventariseerd. Dit bleken er meer dan 80 te zijn, terwijl in de ogen van het management er maximaal 10 zouden moeten zijn.

Weinig tijd en ruimte om te verbinden met de organisatie

Professionals in de jeugdzorg werken vaak parttime en hebben een hoge case/workload. Hierdoor blijft er heel weinig tijd en ruimte over om zich te verbinden met de organisatie, zoals het verdiepen in het intranet of nieuwsblad van de organisatie, bezoeken van algemene meetings, etc. Doordat medewerkers zich begeven in stressvolle situaties, is er ook tijd nodig om die stress en emoties kwijt te kunnen bij collega's. Frost (2003) geeft aan dat als medewerkers hun stress niet op tijd kunnen laten afvloeien er 'toxic emotions' kunnen ontstaan. Deze vergiftigde emoties kunnen leiden tot ziekte, cynisme en vervreemding. Hij pleit

ervoor dat er voldoende ‘toxin handlers’ zijn zodat je de negatieve emoties kwijt kan. Dit zijn meestal directe collega’s of de eigen leidinggevenden. Zolang je deze emoties nog niet kwijt kan, is het moeilijk om je te verbinden met andere ontwikkelingen en hiervoor tijd en ruimte te creëren.

Lokaal zijn andere onderwerpen actief

Zoals de organisatie haar veranderproces kent waar regelmatig nieuwe veranderingen worden opgestart, uitgevoerd en afgerond, kent een lokale groep ook haar eigen veranderproces. Professionals bijvoorbeeld in een residentiële groep hebben ook hun veranderagenda zoals: de werkwijze van het team aanscherpen, beter omgaan met agressie van klanten, beter toepassen van werkwijzen zoals oplossingsgericht werken, onderlinge spanningen in het team oplossen, nieuwe medewerkers inpassen, etc. Het is niet juist als manager om te veronderstellen dat professionals niet willen veranderen. Ze hebben gewoon een andere veranderagenda die voortkomen uit het dagelijks werk en waar ze met elkaar energie in willen stoppen, omdat ze ook dagelijks worden geconfronteerd met de niet opgeloste lokale problemen.

Weinig collectieve ‘tegenkracht’

Over het algemeen (behalve bij Regio A in de tweede casus) is er weinig collectieve ‘tegenkracht’. Bij introductie van veranderingen waar men tegen is ontstaat er gedrag wat mogelijk niet direct wordt opgevat als ‘tegen’. Professionals trekken zich terug op hun eigen fysieke lokatie en in hun eigen team, ze proberen wat tegengeluid te laten horen, maar er is in teammeetings weinig steun van collega’s waardoor het tegengeluid niet sterk is. Door een ‘tell & sell’ strategie van managers worden professionals verleid om maar akkoord te gaan met de verandering. Door deze geringe tegenkracht is er naar mijn mening onvoldoende kritisch tegengeluid om ervoor te zorgen dat de verandering of het veranderproces wordt aangescherpt. Bij Regio A in de tweede casus is wel voldoende tegenkracht ontwikkeld. Hier gaat wel een lang proces aan vooraf om een stabiele situaties en collectief te smeden, waarbij er weinig verloop is geweest in de lokale leiding.

Fysieke afstand leiding en medewerkers

In alle casussen is de leiding van de organisatie op een andere plek gehuisvest dan de professionals. Deze fysieke afstand heeft een belangrijke consequentie

voor het succes van veranderprocessen. Door deze afstand ontstaan er verschillende collectieve betekenissen. Zoals aangegeven is ‘sensemaking’ (zie Weick, 1995 en 2001) een interactief proces. Door leiding en door professionals vindt betekenisgeving op andere plekken plaats en ontstaan er lokale discourses die van elkaar kunnen verschillen. In één organisatie heb ik ondervonden hoe verschillend deze discourses kunnen zijn. Ik had enkele gesprekken bij 1 team. Daar was een incident geweest tussen een medewerker en client. Daarover werd gepraat onderling op deze locatie en ontstond er een discours dat het niet zo handig was wat de medewerker had gedaan, maar dat het nou niet zo heel erg was. Daarna reed ik voor een volgende afspraak naar de locatie waar de leiding zit. Daar ving ik het onderlinge gesprek over deze gebeurtenis op. In dit gesprek kwamen al heel snel woorden langs als schorsen van de medewerker en bellen van een jurist. Er ontstond een totaal ander discours. Toen ik daarna aan de leiding terugkoppelde dat ik wel 2 erg verschillende verhalen hoor over dezelfde gebeurtenis, gebeurde wat Stacey (2010) bedoelt met ‘responsive processes’. Het eigen discours werd niet ter discussie gesteld, maar versterkt door eigen verhalen en overtuigingen waarom het goed was dat er nu opgetreden werd richting deze medewerker. Continu ontstaan dit soort ‘responsive’ processen in organisaties. Als groepen elkaar weinig ontmoeten worden de verschillende discourses alleen maar sterker en wordt het alleen maar moeilijker om aansluiting bij elkaar te vinden.

Verhouding met teamleider

Door de fysieke afstand die hulpverleners hebben met het centrale management van hun organisatie is er zoals opgemerkt een geringe verbondenheid met de totale organisatie. In de praktijk komt het er op neer dat voor de Teamleider degene is die verbinding maakt tussen team en organisatie. In feite is de teamleider een soort verbindingsofficier die kan toelichten wat de beweging en ideeën zijn vanuit de organisatie en de belevingswereld van het team kan meenemen in de beslissingen die op managementniveau worden genomen. Bij elk team vindt er een betekenisgevend proces plaats waar de vraag wordt beantwoordt met elkaar: steunt onze teamleider ons en komt hij/zij voor ons op of hij/zij een boodschapper van het centrale management? Dit vergt voor een teamleider stuurmanskunst om te zorgen dat je zowel een onderdeel van het uitvoerende team wordt gezien als onderdeel van het management. Als de teamleider niet wordt vertrouwd en er discours is ontstaan dat de teamleider

toch alleen luistert naar het managementteam is de verbinding tussen team en organisatie verbroken. In het onderzoek is te zien dat bij veel wisselingen in teamleiders er geen verbinding meer is met de organisatie en dat medewerkers niet meer delen wat er bij hen informeel wordt besproken. Op die manier is het niet meer mogelijk om bij veranderprocessen de lokale context mee te nemen. Veel hulpverleners hebben aangegeven dat het minimaal een half jaar duurt voordat je als hulpverlener open durft te zijn over wat je bezighoudt en over de angsten die je soms hebt die dit werk van nature zich meebrengt.

Management gaat boven inhoud

Vermaak (2009) geeft in zijn werk over taaie vraagstukken mooi weer dat er verschillende patronen zijn dat de top een traject toch overneemt al is dat traject gestart als een decentraal lerend verandertraject. Hij gebruikt hiervoor begrippen als blauwdruk/geeldruk dominantie en trajectinbedding. Eén van de oorzaken is dat managementtaal (blauwe veranderkleur taal) sterker is dan de inhoudstaal van professionals. Dit is zeker van toepassing in een vakgebied zoals de jeugdzorg. In het onderzoek ben ik dit fenomeen ook tegengekomen dat managementtaal zoals: budget, verantwoording, kwaliteitssysteem, werkinstructie, etc. het winnen van taal van professionals zoals: hulprelatie, intervisie of begeleiding. In één van de organisaties wordt duaal management gehanteerd. Locatiemanagers en zorgcoördinatoren moeten samen zorgen voor een omgeving waarin professionals hun dienstverlening kunnen uitvoeren. Coördinator is duidelijk een minder sterk woord dan manager. Locatiemanagers hadden het hier dan ook meer voor het zeggen dan de zorgcoördinatoren die verantwoordelijk waren voor de inhoud en cliënten. De managementtaal is in de jeugdzorg de afgelopen jaren toegenomen. Dit betekent dat gesprekken tussen management en hulpverleners voor het gevoel van de hulpverlener niet meer over het werk gaat. Hierdoor zijn er 2 werelden die langs elkaar heen praten, waarbij uiteindelijk de managementtaal wint. Dit levert aarzelingen op om het gesprek aan te gaan vanuit de hulpverleners en landen de ideeën ook niet bij het werkveld. In één organisatie hebben we hier uitvoerig over gehad bij terugkoppeling van de tussenresultaten. Hulpverleners vonden dat het alleen maar om geld ging, niet meer om de client. Echter hulpverleners hadden geen idee hoe het zat met de kosten van een team en of die budgettair werden gedekt. Door het ontbreken van die kennis, was het ook makkelijk om het 'echte' gesprek met elkaar uit de weg te gaan.

De facetten die hiervoor zijn genoemd zijn belangrijke onderdelen die meegenomen moeten worden als een verandertraject wordt opgestart in de context van een jeugdzorgorganisatie.

Wat betekent dit voor nieuwe verandertrajecten?

De vraag in deze bijdrage is hoe veranderingen succesvol kunnen worden gerealiseerd in de jeugdzorg, rekening houdende met de complexe omgeving en haar invloed en waarbij recht wordt gedaan aan professionals en hun professionele ruimte. Het onderzoek heeft een aantal interessante facetten aan het licht gebracht die meegenomen kunnen worden als een nieuw verandertraject in de jeugdzorgcontext wordt gestart. Daaruit kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

Het blijkt dat top-down geregisseerde veranderingen niet goed landen op de werkvloer en niet worden gezien als een verbetering.

Verbinding tussen de centrale organisatie en lokale organisatie is een randvoorwaarde om een brug te kunnen slaan tussen het centrale idee en de lokale context. Op een aantal plekken ontbreekt deze verbinding waardoor een succesvolle verandering uitgesloten is.

De lokale context kan enorm verschillen. In de jeugdzorg wordt niet geïmplementeerd in een uniforme organisatie die beweegt naar een nieuwe uniforme toestand. Er is diversiteit er zijn verschillende lokale ‘discourses’ en veranderingen krijgen een ‘couleur locale’. Als voor deze verschillen geen ruimte wordt gegeven ontstaat er spanning tussen de lokale realiteit en wat de centrale organisatie afdwingt.

De vraag in hoeverre je control wil toepassen op een verandering of gebruik wil maken van Flow is een lastige. Dit zal per situatie verschillen. Het is mogelijk kansrijker om te starten vanuit de lokale context, de flow (energie) van die lokale context te gebruiken en bij te sturen om de verandering ook nog in te laten passen in centrale processen en systemen.

Op plekken in de jeugdzorg waar veel wisselingen in de leiding hebben plaatsgevonden en er een grote fysieke afstand is, is er een gerede kans dat er sprake is van een ‘verwaarloosde’ organisatie zoals Kampen (2011) dat beschrijft. In dit onderzoek is één van de organisaties als zodanig te typeren. Als een organisatie zich in zo’n status bevindt dan is het zeer lastig om veranderingen te realiseren en zal er eerst herstel moeten plaatsvinden. In een verwaarloosde organisatie is het belangrijkste dat er weer een basisvertrouwen komt, dat grootschalige verandertrajecten worden vermeden en vooral wordt aangesloten bij wat de organisatie aankan.

Tips voor veranderaars

Wat kunnen we met deze kennis?

Wat betekent dit voor veranderen in de praktijk?

Voor veranderaars heb ik de volgende warm aanbevolen tips als ze een verandertraject leiden of begeleiden in de jeugdzorg. Met deze tips ontstaat er een balans tussen beheersing en ruimte die effectief zal zijn om de verandering succesvol te laten landen in de organisatie.

Tip 1: Voorkom organisatiebrede veranderingen

De eerste tip is om een verandertraject zodanig vorm te geven dat voorkomen wordt dat er één allesomvattend uniform traject ontstaat. Uit het onderzoek blijkt dat deze veranderingen nauwelijks landen in de praktijk, weinig impact hebben op het werk en negativiteit vergroten. Een verandering kan opgeknipt worden naar regio’s of werksoorten, waardoor het beter aansluit bij de lokale situatie.

Tip 2: Weet wat er lokaal speelt, sluit aan en creëer ruimte voor lokale initiatieven

Mijn onderzoek leverde heel veel informatie op over wat er echt speelt op de werkvloer en welke discourses of betekeniswolken (zie Homan, 2005) er zijn. Dit was meestal niet bekend bij het management. Als je weet wat er speelt dan zie je vanzelf openingen om aan te sluiten bij de lokale energie en de veranderingen

die gaande zijn in de groep. Ik ben feitelijk geen groepen tegengekomen waar geen veranderbehoefte was. Elke groep wilde wel bepaalde aspecten veranderen of verandert zien. Vernieuwing en verandering zit dus al vanzelf in de organisatie. Er wordt niet altijd de ruimte ervaren om hiermee aan de slag te kunnen.

Tip 3: Besef wat de consequentie is voor de professionele ruimte

Als je alleen vanuit een managementperspectief denkt, dan kan het voorkomen dat je zonder het te weten een verandertraject start waar de professionele ruimte wordt ingeperkt. Eén voorbeeld hiervoor was overduidelijk. In één organisatie is besloten dat de teams geen eigen potje meer krijgen voor de lunch. Centraal werd de lunch voor de jonge cliënten geregeld. Elke dag reed er een busje heen en weer om de lunchpakketten te verdelen. Dit was volgens de staf veel efficiënter. Een hulpverlener vertelde me dat hiermee haar een belangrijke interventie was afgenomen. De gemeenschappelijke lunch was vooral voor jonge kinderen met ADHD en autismestoornissen een leeromgeving om netjes met elkaar te communiceren, elkaar te helpen bij de lunch, elkaar de hagelslag te geven en rustig te blijven zitten. Volgens haar sloegen de kinderen nu na 5 minuten elkaar op het hoofd met de lunchboxjes.

Tip 4: Zorg voor een hitteschild

De natuurlijke neiging van organisaties is om steeds meer controle, beheersing, standaardisatie en uniformiteit proberen af te dwingen. Vooral in omgevingen waar incidenten voorkomen die door politiek of publieke opinie worden opgepakt. De reflex is dan voorkomen dat dit nog een keer gebeurt. Aardema (2005) beschrijft deze reflex in zijn oratie als de beweging die de publieke sector doormaakt en wordt gekenschetst als New Public Government en die volgens hem sterker is dan ooit. Jeugdzorg is een omgeving waar deze controlereflex zeer sterk speelt. Doordat hulpverleners zelf weinig ‘tegenkracht’ organiseren is het van belang om een goed hitteschild in de organisatie te realiseren. Het middenmanagement moet dit hitteschild vormen. Dat kan alleen als het middenmanagement niet zelf onderwerp van discussie is. Door kostenreductie en decentralisatie van de jeugdzorg is het middenmanagement onzeker over de toekomst. Dit helpt niet om als hitteschild te kunnen fungeren.

Tip 5: Zoek de hulpverleners op

Door werkdruk en sterke lokale verbondenheid zoeken hulpverleners zelf niet snel de leiding op. Dit betekent dat het kan voorkomen dat je geen reacties krijgt op je veranderidee of je projectplan. Zoek actief hulpverleners op om met hen in gesprek te gaan over het plan en de aanpak.

Tip 6: Verbind veranderingen met de zingeving van het werk

Op veel plekken in de jeugdzorg (niet alleen bij de onderzochte organisaties) kom ik tegen dat er taal wordt gebruikt die niet aansluiten bij de zingeving van het werk van hulpverleners. Hulpverleners zijn intrinsiek gemotiveerd om goede hulp te verlenen. Door veranderingen op een andere manier te brengen, wordt aangesloten bij deze belangrijke zingevingswereld. Bijvoorbeeld gebruik niet het woord richtlijnen wat een inperking van de professionele ruimte suggereert, maar geef aan dat er state of the art inzichten zijn opgehaald bij experts die als kennisdocument een hulpverlener kan helpen bij lastige dilemma's en vraagstukken. Geef niet aan dat het goedkoper moet, maar dat we willen dat vanuit de beperkte middelen cliënten de meest optimale zorg krijgen.

Tip 7: Geef veranderingen de tijd en ruimte en help hierbij

In het onderzoek bleek op verschillende plekken dat teamvergaderingen uitlopen en dat er daardoor minder ruimte overbleef voor de intervisie die er direct achteraan was gepland. Het was voor teammanagers regelmatig een worsteling om iedereen bij een vergadering te krijgen vanwege de wisselende roosters en parttime-krachten. Het is niet vanzelfsprekend dat hulpverleners met elkaar het gesprek aangaan over een verandering en er met elkaar op gaan kauwen om ervoor te zorgen dat de verandering een plek in de dagelijkse praktijk gaat krijgen. Mijn indruk is dat teams hierin geholpen kunnen worden door de collectieve gesprekken voor hen te organiseren en hen hierbij te faciliteren.

Wat betekent dit voor veranderingen in andere sectoren?

Het onderzoek is uitgevoerd bij organisaties in de jeugdzorg en kan worden gekenschetst als een sectoronderzoek. Tot dit punt heb ik alleen aangegeven wat de inzichten zijn die bruikbaar zijn als je veranderingen wil doorvoeren in de jeugdzorg. Er zijn ook enkele opmerkingen te maken over de betekenis van deze inzichten voor veranderingen in andere sectoren?

Lokale verschillen

Lokale verschillen kom ik ook tegen in bijvoorbeeld het onderwijs of bij de Politie. Naar mijn mening is overal waar professionals met elkaar aan het werk zijn een proces gaande van betekenisgeving die leidt tot een lokaal discours over hoe het werk gedaan wordt en wat een groep goed en niet goed vindt. In de jeugdzorg worden de lokale verschillen mogelijk versterkt door de fysieke afstand, maar ze treden dus ook op, op andere plekken. Centraal geleide veranderingen die uniformiteit ten doel hebben verlopen op andere plekken ook moeizaam door die lokale verschillen. Het wordt tijd om die lokale verschillen te erkennen en te omarmen in plaats van er tegen te vechten.

Beheersreflex en overheersing van managementtaal

In deze bijdrage is aangegeven dat er een beheersreflex is als er incidenten zijn en dat managementtaal overheerst boven de inhoudstaal van hulpverleners die zachtere woorden in zich heeft. De beheersreflex en overheersing van managementtaal zie ik ook in het onderwijs. Bij de politie kom ik de beheersreflex ook tegen bij incidenten zoals een paar jaar geleden de uit de hand gelopen achtervolging op de A2. De taal van professionals is bij de politie echter behoorlijk sterk (boeven, criminelen, wapens, drugs) en kan aardig overeind blijven bij de managementtaal.

Lokaal verandert er al het één en ander

In het verkennende onderzoek is waar te nemen dat er lokaal al het nodige verandert. Professionals zijn dagelijks met elkaar in gesprek over zaken die lokaal beter kunnen. Dit is universeel voor omgevingen waar professionals met elkaar dienstverlening verrichten richten cliënten/klanten. Ook in het adviesbureau waar ik werk kom ik dit tegen. Het aansluiten op deze lokale veranderingen en de energie oppakken van professionals die al dagelijks gezamenlijk een veranderproces doorlopen leidt tot veel minder mislukkingen en duw- en sleur projecten en veranderingen.

Nieuwe worstelingen

Het onderzoek is een verkenning naar wat er zich binnen in jeugdzorgorganisaties afspeelt bij professionals. Een aantal inzichten zijn ontstaan. De tips richten zich vooral op de veranderaar. Hoe kun je ervoor zorgen dat veranderingen succesvol zijn in de jeugdzorg. Er zijn echter ook nieuwe vraagstukken of worstelingen ontstaan.

Als kenmerkend is voor hulpverleners dat ze zich lokaal sterk verbonden voelen, dan is een interessante vraag wat het ideale besturingsmodel van een organisatie is in de jeugdzorg. In de zorg ontstaan nieuwe type organisaties zoals buurtzorg.nl die anders zijn vormgegeven dan traditioneel. Nu de decentralisatie van de jeugdzorg speelt is dit een kans om opnieuw na te denken over organisatiebesturing en -inrichting.

De trend tot verdere beheersing en new public government (NPG) bereikt ergens een optimum. Er is een grote kans dat deze beweging doorschiet en op bepaalde plekken gebeurt dat al. Hoe kan dit doorschieten worden voorkomen of ontstaat er vanzelf wel weer een nieuwe balans doordat bij het doorschieten de tegenbeweging vanzelf opgeroepen wordt?

Bij professionalisering worden snel maakbare instrumenten ingezet zoals een beroepsregister, richtlijnen, etc. Dit gebeurt niet alleen in de jeugdzorg maar bijvoorbeeld ook in het onderwijs. De vraag is of deze maakbare instrumenten de beste interventies zijn om de gewenste verandering te bereiken. Zijn er mogelijkheden om meer vanuit de praktijk te professionaliseren en meer te vertrouwen op de intrinsieke motivatie van hulpverleners om de best mogelijke zorg te verlenen?

Literatuur

- Aardema, H., *Stille waarden: een reflectie op overnormering in publiek management*, Den Haag: Open Universiteit en BMC, 2005.
- Antonio, G., *Vervreemding of vrienden: Een reflectie op bureaucratie en administratieve lasten in de zorg*, www.beroepseer.nl, 2009.
- Caluwé, L. en H. Vermaak, *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*, Deventer: Kluwer, 2006.
- Carr, A., Common factors in psychotherapy. In: Carr, A. *What Works with children, adolescents, and adults? A review of research on the effectiveness of psychotherapy*, New York: Routledge, 2009.
- CNV, *Zin(geving) in werk*, Den Haag: CNV, 2008.
- Dinten, W. van, *Met gevoel voor realiteit*, Delft: Eburon, 2002.
- FCB, *Meerjarencijfers 2002 – 2008 Jeugdzorg*, www.fcbwjk.nl, 2009.
- FCB, *Verzuimspiegel 1e kwartaalrapport 2010 Branche Jeugdzorg*, www.fcbwjk.nl, 2010.
- Frost, P.J., *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- HBO-Raad, *Actieplan Professionalisering in de jeugdzorg*, Utrecht, 2007.
- Hermans, H.J.M. en E. Hermans-Jansen, *Het verdeelde gemoed: Over de grondmotieven in ons dagelijks leven*, Soest: Nelissen, 1986.
- Hermans, H.J.M., *Dialogo en misverstand: Leven met de toenemende bevolking van onze innerlijke ruimte*, Soest: Nelissen, 2006
- Homan, Th., *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*, Den Haag: Academic Service, 2005.
- Homan, Th., *Wolkenridders: Over de binnenkant van organisatieverandering*, Heerlen: Open Universiteit Nederland, 2006.
- Homan, Th., *Veranderen als chaotisch proces*, www.lulu.com, 2009.
- Inspectie Jeugdzorg, *Onderzoek naar de kwaliteit van het hulpverleningsproces aan S.*, Utrecht, 2005.
- Inspectie voor de Gezondheidszorg, van het onderwijs, Openbare Orde en Veiligheid en Jeugdzorg, *Brede zorgcoördinatie noodzakelijk: Onderzoek naar de hulpverlening rond het meisje Gessica*, Utrecht, 2007.
- Janssen, W., *Vertrouwen in de jeugdzorg*, Amsterdam: SWP, 2010.
- Kampen, J. en G.J. Schuiling, 'Verwaarloosde organisaties: (Her)opvoeden: een vergeten taak van de manager', *Management en Organisatie*, 59e jaargang, nr. 5. 2005, pp. 30 – 51.
- Kampen, J., *Verwaarloosde organisaties: Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*, Deventer: Kluwer, 2011.

- Kluft, M. e.a., *De zinvolle hulpverlener: Profiel voor werken aan zingeving*, Utrecht: Movisie, 2011.
- Lambert, M.J., 'Psychotherapy outcome research: Implications for integrative and eclectic therapists' In: J.C. Norcross & M.R. Goldfield (Eds.), *Handbook of psychotherapy integration*, New York: Basic Books, 1992, pp. 94-129.
- Lans, van der L., *Ontregelen: De herovering van de werkvloer*, Amsterdam: Augustus, 2008.
- MO-Groep, *Doelrealisatie: Programma kwaliteitszorg in de jeugdzorg II*, Utrecht: 2004.
- Montfoort, A. van en C.P.G. Tilanus, *Jeugdzorg & jeugdbeleid*, Amsterdam: SWP, 2007
- Pijnenburg, H., *Zorgen dat het werkt: Intreerede*, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2010.
- Stacey, R.D., *Complexity and Organizational Reality*, London: Routledge, 2010.
- Thomas, M.L., The contributing factors of change in a therapeutic process, *Contemporary Family Therapy: An international journal*, Vol. 28 (2), 2006, pp. 201-210.
- Vermaak, H., *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken: werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*, Deventer: Kluwer, 2009.
- Vroemen, M., *Kantoorlog: de strijd tussen zingeving en vervreemding*, Schiedam: Scriptum, 2005.
- Wampold, B.E., *The great psychotherapy debate. Models, methods, and findings*, London: Lawrence Erlbaum, 2001.
- Weggeman, M., *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!*, Schiedam: Scriptum, 2007.
- Weick, K.E., *Sensemaking in Organizations*, California: Sage, 1995.
- Weick, K.E., *Making sense of organization*, Oxford: Blackwell Publishers, 2001.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Bouwstenen voor betrokken jeugdbeleid*, Amsterdam: Amsterdam University Press, 2007.
- Yperen, T. van, *Gaandeweg: Werken aan de effectiviteit van de jeugdzorg*, Utrecht: NIZW, 2003.
- Yperen, T. e.a., *Algemeen en specifiek werkzame factoren in de jeugdzorg: Stand van de discussie*, Utrecht: Nederlands Jeugd Instituut, 2010.